

Prolegomena do audytu informacji i wiedzy

Wprowadzenie

W artykule zaproponowano przybliżenie idei audytu informacyjnego oraz audytu wiedzy, jako systematycznego narzędzia badawczego dla określenia stopnia trafności podejmowanych aktywności informacyjnych – w tym wykorzystywania informacji i wiedzy¹, oraz przepływu tych zasobów - zgodnie z wytyczonymi celami organizacji. Omówiono pojęcie audytu informacji i wiedzy, w szczególności w kontekście koncepcji zarządzania informacją i wiedzą, ich modele oraz znaczenie.

1. Audyt informacji i wiedzy a zarządzanie wiedzą

Nie ulega wątpliwości, że informacja i wiedza, które mają być efektywnie wykorzystywanym zasobem organizacji, muszą być kształtowane celowo i muszą zostać objęte profesjonalnym zarządzaniem uwzględniającym takie procesy, jak: planowanie, organizowanie, kontrola i ochrona. Tym bardziej, że jak każdy inny zasób, informacja i wiedza kosztują.

Koncepcje zarządzania informacją i wiedzą służą usprawnianiu funkcjonowania środowisk (organizacji), w których informacja i wiedza odgrywają znaczącą rolę. Ich celem finalnym jest osiągnięcie celów każdej organizacji poprzez zasilenie najbardziej odpowiednią informacją i wiedzą.

Nie istnieje jeden ogólny model rozwijania strategii zarządzania wiedzą dla wszystkich organizacji, gdyż każda z nich reprezentuje indywidualne i specyficzne potrzeby, które muszą zostać zidentyfikowane i przeanalizowane. Niektóre organizacje rozpoczynają programy zarządzania wiedzą bez dogłębnego rozpoznania i zrozumienia, które zasoby wiedzy są najważniejsze i dlaczego². Dlatego też z miernym skutkiem próbują zarządzać informacją i wiedzą. Dodatkowo, przyczynia się do tego fakt, że dla wielu organizacji stworzenie

¹ Bardziej szczegółowe rozważania na temat różnic pomiędzy informacją i wiedzą zob. K. Materska (2007).

² Nie każda informacja i wiedza jest zasobem. Nie posiada cech zasobu informacja czy wiedza niedostępna dla użytkownika w odpowiednim czasie, miejscu i formie (mimo, iż z punktu widzenia treści jest potencjalnie użyteczna). Nie są zasobem ekonomicznym informacje niespełniające wymagań jakościowych w danym systemie społeczno-gospodarczym, np. informacje fałszywe czy nieaktualne, informacje nikomu niepotrzebne (bezużyteczne, gromadzone „na zapas”) (J.Oleński, 2000).

informatycznej infrastruktury utożsamiane jest z systemem zarządzania wiedzą, chociaż jest to jedynie narzędzie wspierające omawiane koncepcje.

Jednym z narzędzi zarządzania wiedzą³ jest audyt - stosowany nie tylko do lokalizowania strategicznie znaczących zasobów informacji, ale także wskazywania tych zadań i aktywności które tworzą wiedzę i tych które polegają na transferze wiedzy z różnych obszarów organizacji.

W trakcie procesu określanego jako audyt informacji efektywnie bada się bieżące środowisko informacyjne poprzez identyfikowanie, która informacja jest wymagana dla zaspokojenia potrzeb organizacji. Ustala się także, która informacja jest aktualnie dostarczana organizacji. Pozwala to zidentyfikować braki, luki, niezgodność z potrzebami i dublowanie informacji. Proces audytorski umożliwia wizualizację wymienionych mankamentów w postaci mapy przepływu informacji w organizacji, a także pomiędzy organizacją i środowiskiem/ otoczeniem zewnętrznym, by ułatwiać dostrzeganie wąskich gardeł oraz nieskutecznych działań.

Aby dobrze zarządzać informacją i wiedzą należy dokonywać przynajmniej szacunkowego pomiaru aktualnego stanu i zmian w tych zasobach, uświadamiając sobie rangę obydwu zasobów. Organizacje, które chcą zmierzyć się z problemem kwantyfikacji owych zasobów, powinny przede wszystkim dokładnie określić (zidentyfikować i zlokalizować) zasoby wiedzy już posiadanej (indywidualnej i zbiorowej) oraz tej potrzebnej (i możliwej) do zdobycia. W literaturze przedmiotu istnieją dwa podejścia do tego zagadnienia. Pierwsze z nich traktuje audyt jako inicjatywę poprzedzającą wprowadzanie zarządzania informacją i wiedzą w organizacji. Drugie z podejść wiąże ocenę zasobów z jednym z niezbędnych etapów wdrożonej już strategii zarządzania tymi zasobami w organizacji (Probst i in., 2002). Niektórzy autorzy (Tiwana, 2000) sytuują rozważany problem w obydwu kontekstach. Trudno jednoznacznie rozstrzygać, które z proponowanych rozwiązań jest najlepsze. O najbardziej korzystnym wariantcie decydują zawsze uwarunkowania (w tym potrzeby i możliwości) konkretnej organizacji.

W tym miejscu dodamy jedynie, że audyt informacyjny skupia się na sprawozdawaniu jawnych zasobów informacji – zapisanych w formie tradycyjnych dokumentów i w wersji elektronicznej, podczas gdy audyt wiedzy koncentruje się na

³ Zarządzanie informacją i wiedzą wymaga wsparcia określoną metodologią czy też narzędziami. Jako narzędzia zarządzania wiedzą wskazuje się np. mapy wiedzy, burzę mózgów, analizę dokumentów /wywiady z pracownikami/klientami, analizę sieci społecznych (SNA), analizę studiów przypadków (A. Fazlagić, 2006, s. 100).

organizacyjnych umiejętnościach i doświadczeniu, które ze swej natury są ukryte (tzw. zasoby niewidzialne).

2. Audyt informacji - definicje

Audyt informacyjny, chociaż nie był tak wcześniej nazywany, od wielu lat prowadzony jest przez profesjonalistów informacji – w tym sensie, że bada się potrzeby informacyjne organizacji i konfrontuje je z istniejącymi faktycznie usługami i zasobami informacji. Wraz ze wzrastającym uznaniem zasobów informacji i wiedzy jako zasobów strategicznych dla firm oraz równoległe do rozwijania koncepcji zarządzania wiedzą, na początku XXI wieku zaczęto posługiwać się terminem „audyt informacyjny”.

Termin „audyt”⁴ implikuje „wyliczanie”, ocenę i weryfikację. W tym przypadku „wyliczane” są nie tylko zasoby informacyjne znajdujące się w posiadaniu organizacji, ale bada się także w jaki sposób są one wykorzystywane, przez kogo, w jakim celu i z jakim skutkiem. Do najczęściej przytaczanych definicji audytu informacji należą te, stworzone przez brytyjskie profesjonalne organizacje działające na polu zarządzania informacją i wiedzą.

ASLIB KIMNET (*Aslib Knowledge and Information Management Network*) określa audyt informacji jako systematyczne badanie wykorzystania informacji, zasobów i przepływów informacji, obejmujące zarówno ludzi, jak i istniejące dokumenty, w celu ustalenia stopnia w jakim przyczyniają się do osiągania celów organizacji.

TFPL ujmuje audyt informacji jako systematyczny proces, poprzez który organizacja może zrozumieć swoje potrzeby informacyjne, określić stan swojej wiedzy, przepływy i luki informacyjne. Otrzymana w rezultacie „mapa informacji” może zostać użyta nie tylko jako podstawa do projektowania zawartości intranetu, ale także jako podwaliny korporacyjnej strategii informacyjnej lub strategii zarządzania wiedzą.

W obydwu definicjach wyraźnie akcentuje się potrzebę systematyczności prowadzenia audytu.

⁴ **Audyt** – ocena organizacji, systemów, procesów czy produktów. Wykonywana jest przez kompetentne, niezależne od podmiotu ocenianego i obiektywne (nieuprzedzone) osoby lub firmy. Celem audytu jest weryfikacja, czy cel wyznaczony przez organizację audytowaną został osiągnięty lub czy jej działania są zgodne z zaakceptowanymi standardami, statusem czy praktykami. Audyt ocenia także procedury kontrolne celem stwierdzenia, czy przedmiot audytu także w przyszłości będzie odpowiadał uzgodnionym do stosowania wymaganiom. Oprócz oceny wskazuje także zalecenia zmian w procedurach, w tym sprawdzających, oraz w politykach.

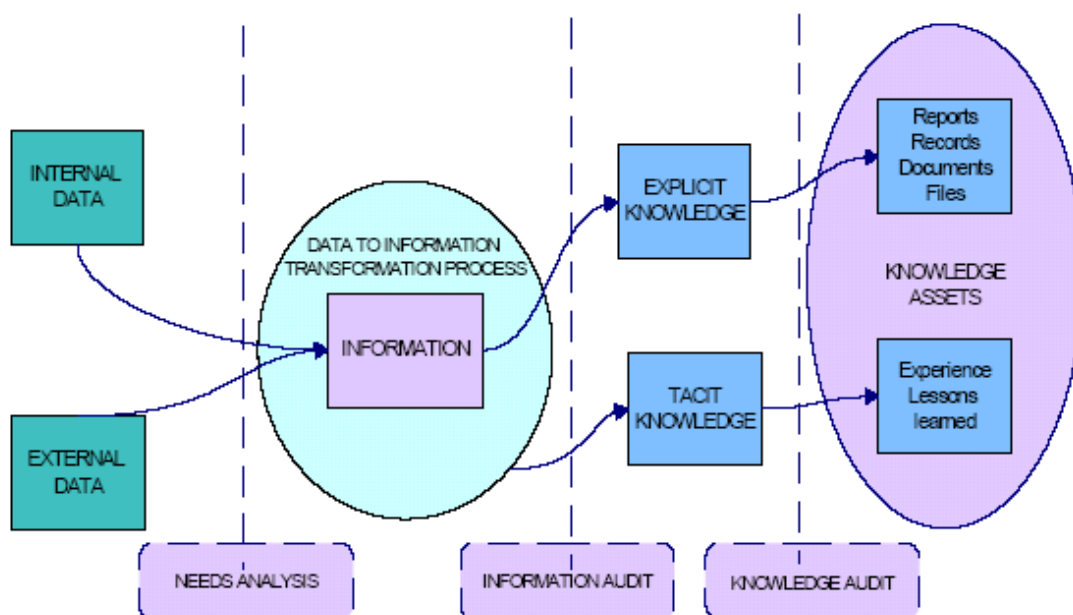
Audyt ocenia zgodność teraz i w przyszłości. Jego odmianą jest inspekcja, która ocenia zgodność jedynie w przeszłości. Obydwa są ważną częścią zarządzania. - Wikipedia [online] <http://pl.wikipedia.org/wiki/> [dostęp 23.01.07]

Powyższe definicje stały się punktem wyjścia do rozważań takich specjalistów w zakresie audytu, jak np. Elisabeth Orna, Susan Henczel, Steven Buchanan i Forbes Gibb, Cornelius F. Burk i Forest W.Horton – których koncepcje należą do najbardziej znanych w omawianym obszarze.

W literaturze przedmiotu audyt informacyjny określany jest różnorodnie - jako metodologia i badanie, proces czy też narzędzie. Zazwyczaj rozpatruje się je w kontekście zarządzania informacją i wiedzą.

3. Analiza potrzeb informacyjnych a audyt informacyjny

Audyt informacyjny utożsamiany jest czasem z etapem identyfikacji potrzeb informacyjnych lub nawet z audytem wiedzy, ale tak naprawdę każdy z tych procesów oznacza co innego (zob. Rys.1). Ogólnie można powiedzieć, że na podstawie analizy potrzeb, prowadzi się audyt informacji, który jest podstawą audytu wiedzy (Guenther, 2004).



Rys.1. Od analizy potrzeb do audytu wiedzy (źródło: Henczel (2000), s.214)

Analiza potrzeb informacyjnych jest procesem, w którym użytkownicy są szczegółowo pytani, których źródeł informacji i usług potrzebują do wykonywania swoich zadań. W rezultacie tworzy się listę źródeł wymaganych przez indywidualnego pracownika lub departament organizacji. Chodzi przede wszystkim o zracjonalizowanie procesów nabywania

informacji (co i dla kogo?), mechanizmów jej dostarczania (właściwe źródła do właściwej osoby) oraz poziomu usług (wytypowanie potrzebnych usług specjalistycznych).

W audycie informacyjnym idziemy o krok dalej. Nie tylko typujemy co jest potrzebne, ale także ustalamy, które źródła i usługi są aktualnie wykorzystywane. Badając istniejący stan w kontekście celów, znaczących czynników osiągania sukcesu, zadań i działań każdej z grup, wydziału, departamentu itp. identyfikujemy informację wymaganą, najbardziej pożądaną i absolutnie niezbędną dla realizacji określonych zadań i celów (z uwzględnieniem ich strategicznej „wagi” w organizacji).

Kolejnym krokiem w organizacjach intensywnie wykorzystujących wiedzę powinien być audyt wiedzy.

4. Model audytu informacyjnego

Podobnie jak nie istnieje jedna definicja audytu informacyjnego, nie istnieje jeden powszechnie akceptowany model procesów audytu informacyjnego. Wiąże się to ze wzmiankowaną wyżej różnorodnością struktury, natury i uwarunkowań działania organizacji, które istotnie determinują plan audytu. Zakres i projekt audytu wyznaczane są przez postawiony cel, wielkość i strukturę organizacji, obszar organizacji objęty audytem (cała firma, dział), dostępny czas, dostępne środki oraz to, czy audyt przeprowadzany jest po raz pierwszy, czy też nie (Tiwana, 2000; Guenther, 2004; Orna, 2004)⁵.

W literaturze przedmiotu uznaje się, że jeden z najbardziej przejrzystych i uniwersalnych modeli audytu informacyjnego przedstawiony został przez Susan Henczel (2000)⁶. Zaproponowane przez autorkę etapy audytu po stosownej modyfikacji mogą znaleźć zastosowanie w większości organizacji.

Naszkicowane poniżej etapy audytu informacji według S. Henczel, w których wykorzystuje swoje bibliotekarskie doświadczenie, to: 1. planowanie; 2. zbieranie danych; 3. analiza danych; 4. ocena danych; 5. zakomunikowanie rekomendacji; 6. implementacja rekomendacji; 7. audyt informacji jako continuum.

Planowanie

Nie można przecenić wartości etapu planowania. Wiąże się on ze zrozumieniem w jaki sposób funkcjonuje organizacja i co ma zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia przez nią

⁵ Więcej na temat początków, rozwoju oraz zastosowań audytu informacyjnego zob. np. w publikacjach Elizabeth Orna (1999, 2000, 2004, 2005).

⁶ Za bardzo ogólny (ale przez to i bardzo uniwersalny) model audytu wiedzy uznaje się także siedmioetapowy model A.Tiwany (2000) Etapy audytu wiedzy według Tiwany: 1. Zdefiniowanie celów; 2. identyfikacja ograniczeń; 3. stan idealny; 4. wybór metody audytu; 5. wybór aspektów poddanych audytowi; 6. dokumentowanie audytu; 7. wyniki audytu – opis stanu aktywów wiedzy.

sukcesu. Istotne na tym właśnie etapie jest uświadomienie sobie dlaczego przeprowadzany jest audyt, jakie są jego cele. Czego oczekuje organizacja?

W zakres planowania wchodzi podjęcie decyzji jaki obszar objęty zostanie audytem – cała organizacja, czy też wybrane fragmenty jej struktury. Należy także wybrać metodologię pracy, zastanowić się od kogo i w jaki sposób zebrane zostaną dane. Istotne jest więc przemyślenie sposobów i kanałów komunikowania się z pracownikami organizacji przed, w czasie i po audycie. Duże znaczenie dla powodzenia przedsięwzięcia ma przekonanie kadry menedżerskiej, by udzieliła zespołowi prowadzącemu audyt daleko idącego wsparcia. Warto dodać, iż zespół ten może być rekrutowany spośród pracowników organizacji lub może stanowić go zespół zewnętrznych ekspertów pracujących na zlecenie.

Zbieranie danych

Dane należy zbierać zgodnie z określonymi celami – dotyczy to m.in. ich ilości, zawartości i formatu. Mogą być pozyskiwane metodą kwestionariusza, ustrukturyzowanego wywiadu indywidualnego lub grupowego, obserwacji jak ludzie realizują zadania informacyjne, nieformalnych spotkań grup roboczych w celu zidentyfikowania kluczowych problemów, badania i analizy dokumentów oraz baz danych używanych do przenoszenia informacji. Należy zadbać o to, by właściwe pytania skierowane zostały do właściwych osób. Najbardziej przydatne mogą być dane dotyczące wymagań co do informacji zabezpieczającej wykonywanie zadań i innych działań, poziomu zasobów informacyjnych oraz sposobów przekazywania informacji.

Analiza danych

Zebrane dane wymagają analizy. W trakcie tego procesu identyfikuje się przykładowo: luki informacyjne, dublowanie się informacji oraz nadmiarowe jej dostarczanie, informacje złej jakości oraz źródła nieodpowiednie dla potrzeb organizacji i jej członków.

Analiza może mieć charakter ogólny lub też może być prowadzona w kontekście znaczenia strategicznego – przy wykorzystaniu bazy zasobów informacyjnych – ze wskazaniem, które zasoby i w jakim stopniu wspierają organizacyjne cele i zadania.

Analiza może także przybrać formę tworzenia mapy przepływów informacyjnych, która może stać się podstawą modelu przekazywania wiedzy (wskazania gdzie wiedza jest tworzona, gdzie jest potrzebna i którędy przepływa - jeżeli przepływa). Wizualna reprezentacja przepływów informacji często pozwala łatwiej wychwycić wąskie gardła i nieefektywne miejsca (dużo informacji wejściowej, ale bardzo mało wyjściowej), miejsca zatrzymywania wiedzy (zbyt dużo informacji wchodzącej do pojedynczego punktu dystrybucji), martwe punkty (dużo informacji wejściowej i żadnej wyjściowej), nadmiarowe

dostarczanie informacji (usługi dostarczane, ale nie wymagane), luki (nie dostarczane są zasoby krytyczne), nierówności w dostarczaniu informacji (istnieją osoby bardziej uprzywilejowane).

Ocena danych

W wyniku analizy zebranych danych wskazane zostają problemy i możliwości informacyjne. Wymagają one interpretacji i oceny w kontekście konkretnych uwarunkowań organizacji. Nie wszystkie problemy poddane zostają dalszej ewaluacji z uwagi na niewystarczające zasoby organizacyjne (ludzkie, finansowe, techniczne lub inne). Aby ocenić wykonalność i opłacalność zajęcia się problemami należy postawić szereg dodatkowych pytań, np. Czy problem ma znaczenie strategiczne? (Czy wpływa na osiągnięcie celów organizacji?), Czy istnieje konkretna przyczyna problemu? Jakie są implikacje finansowe proponowanych przeobrażeń? Jakie alternatywy istnieją? Jakie są następstwa sugerowanych zmian?

Jest prawdopodobne, że dla rozwiązania określonego problemu istnieje więcej niż jedno rozwiązanie. W takim przypadku wskazuje się najbardziej odpowiednie. Ważne jest, by rekomendacje były realistyczne, osiągalne i wykonalne.

Komunikowanie rekomendacji

Wiele rekomendacji pociąga za sobą elementy zmian w zasobach, dostępnych usługach informacyjnych, które mogą wpływać na czyjąś pracę. Ważne jest by zmiany komunikować w pozytywny sposób (wyjaśniając pracownikom ich znaczenie) i by zapewnić wsparcie ich implementacji ze strony kadry zarządzającej. Najbardziej powszechną metodą komunikowania rezultatów i rekomendacji audytu informacyjnego są pisemne raporty oraz prezentacje ustne. W grę mogą także wchodzić seminaria, warsztaty, biuletyny i gazetki w formie tradycyjnej lub elektronicznej (np. w intranecie lub na stronie www organizacji).

Implementacja rekomendacji.

By osiągnąć zamierzone efekty dobrze jest przygotować plan implementacji, mając na uwadze, że jedna zmiana w organizacji pociąga za sobą kolejne. Program implementacji musi uwzględniać charakter rekomendacji oraz ich wpływ na jednostki i grupy w organizacji. Chodzi o to, by maksymalnie ułatwić zmiany i zminimalizować sprzeciw.

Kontynuacja

Jest bezzasadne, by zatrzymać się na wynikach pierwszego audytu, który jest tylko migawką relacji organizacja - informacja. Pierwszy audyt jest znakomitą podstawą do aktualizacji obrazu zmieniającej się organizacji, jej potrzeb informacyjnych, wymaganych źródeł itp. Każdy kolejny audyt nie musi być prowadzony według tego samego schematu czy

metodologii – może koncentrować się na wybranej części (lub grupie) organizacji, obszarze geograficznym, wybranej funkcji. Ważne jest, by dopasowywał się do założonych celów.

Ze wskazanych wyżej etapów wyłaniają się podstawowe obszary badań w projekcie audytu:

1. Informacja (zawartość i nośniki), którą posiada organizacja – w wersji papierowej, komputerowej i w umysłach tych, którzy z nią pracują.
2. Sposoby wykorzystywania informacji dla osiągnięcia celów (przepływy i interakcje).
3. Ludzie zaangażowani w korzystanie z informacji.
4. Narzędzia, którymi się posługują w pracy z informacją (od najprostszych indeksów do zaawansowanych technologii, aplikacji i systemów).
5. Kryteria oceny kosztów i wartości informacji (sposób szacowania efektywności kosztowej informacji).

5. Audyt informacji jako sztuka stawiania pytań

W opinii niektórych autorów (np. Orna, 2004) przeprowadzenie audytu jest sztuką postawienia właściwych pytań dla określenia ‘Jak jest?’ (Gdzie jesteśmy?) w odniesieniu do tego ‘Jak być powinno?’ (Dokąd zmierzamy?)

Jak jest?	Jak powinno być?
1. Co aktualnie wiemy?	1. Co organizacja powinna wiedzieć, by z sukcesem osiągnąć swoje cele? Czy mamy świadomość tego, co chcemy osiągnąć? <i>[pytanie o misję współczesnej nauki]</i>
2. Jakie zasoby aktualnie posiadamy?	2. Jakie zasoby informacji są potrzebne, by upewnić się, że posiadana wiedza jest właściwa dla efektywnego działania?
3. Jak ludzie aktualnie z nich korzystają?	3. Jak ludzie w organizacji, i spoza organizacji, powinni ze sobą współpracować w wykorzystywaniu informacji?

Tab.1 Zasadnicze pytania audytu informacyjnego (źródło: na podstawie Orna, 2000)

Maksimum wartości wnosi audyt, gdy jest stosowany jako punkt wyjścia w ewaluacji sposobów czerpania informacji, oraz badania jak się ją wykorzystuje i tworzy oraz w uczeniu się z tych procesów.

Przykład narzędzia ilustrującego istotę stawiania pytań stanowi narzędzie audytu pn.: **AudioInfoAudit**, stworzone przez firmę TFPL . Badane są w nim: środowisko organizacji, wartość informacji, dzielenie się informacją, oraz dostęp do informacji.

(W zapisie poniżej przyjęto, że **O** = **organizacja**)

Środowisko organizacji

- W jakiego typu **O** pracujesz (komercyjna, rządowa, akademicka, dobroczynna....)?
- Ilu pracowników zatrudnia **O** (1-49, 50-499, 500-4999, 5000+)?
- Ile lokalizacji geograficznych ma **O** (wiele w różnych krajach, w 2—3 krajach, kilka lokalizacji w jednym kraju, jedna lokalizacja w jednym kraju)?
- Procent ludzi, którzy spędzają przynajmniej dwa dni pracując poza siedzibą **O**?
- Czy **O** ma jasną strategię?
- Czy strategia jest efektywnie komunikowana wszystkim pracownikom?

Wartość informacji

*Czy myśląc o sposobie w jaki **O** zarządza zasobami informacyjnymi, zgadzasz się z następującymi stwierdzeniami:*

- **O** ma jasno zdefiniowaną strategię, szeroko znaną pracownikom.
- **O** rozumie, które zasoby informacji są najbardziej znaczące.
- Jest jasne, kto z menedżerów odpowiada za te zasoby.
- Sporządzono wskazówki dla zarządzania wewnętrznymi zasobami informacji.
- Pracownicy są świadomi wartości informacji zewnętrznej.
- Przed rozpoczęciem nowego zadania/projektu pracownicy zawsze przeszukają najpierw istniejące zasoby wiedzy.

Dzielenie się informacjami

*Pomyśl o sposobie pracy ludzi w **O**. Czy zgadzasz się ze stwierdzeniami:*

- Dzielenie się informacjami należy do kultury **O**.
- Ludzie zachęceni są do uczenia się poprzez dzielenie się informacją.
- Łatwo jest dzielić się informacją i dystrybuować informację w **O**.
- Łatwo jest zidentyfikować poszczególne osoby i grupy posiadające określone doświadczenia.
- Ludzie dzielą się kontaktami i doświadczeniem.
- Największe bariery dzielenia się informacją tkwią w kulturze.
- Największe bariery dzielenia się informacją stwarza lokalizacja różnych oddziałów w różnych miejscach.
- Największą barierą dzielenia się informacją jest technologia.

Dostęp do informacji w organizacji

Czy myśląc o produktach i usługach informacyjnych, klientach i dostawcach, zgadzasz się ze stwierdzeniami:

- Ludzie zawsze znajdują w organizacji informację, której potrzebują.

- Kluczowa informacja jest łatwo dostępna.
- Każdy ma dostęp do relewantnej informacji elektronicznej ze swojego biurka.
- Podobna informacja jest przechowywana w kilku miejscach i nie jest jasne, która jej wersja jest właściwa.
- Relewantna informacja zewnętrzna jest łatwo dostępna pracownikom, którzy jej potrzebują.
- Wszyscy pracownicy są szkoleni w uzyskiwaniu dostępu do źródeł informacji relewantnych dla ich pracy.
- Każdemu przesyłana jest bieżąca informacja odpowiednia dla wykonywanej pracy.
- Pracownicy nie czują się przytłoczeni ilością informacji, którą otrzymują.

Powyższe narzędzie może stanowić podpowiedź jak konstruować własny scenariusz prowadzenia audytu informacyjnego, które obszary i zmienne wytypować do badań.

Koncepcja Burk'a i Hortona – znana jako InfoMap (1998) – opiera się na założeniu, że informacja stanowi podstawowy zasób organizacji. Zaproponowana przez nich metodologia jest wysoce ustrukturyzowana, tworząc inwentarz zasobów informacyjnych w odniesieniu do struktury, funkcji i stylu zarządzania w firmie. Koncepcja wsparta analizą kosztową wskazuje na silne i słabe strony określonych zasobów informacji w zestawieniu z celami organizacji.

6. Audyt a funkcje informacji w organizacji

Znaczenie audytu wynika z rangi funkcji, które przypisuje się informacji. Charakterystyka informacji w omawianym kontekście może przedstawiać się następująco:

- cele strategiczne organizacji nie mogą być bez niej osiągnięte,
- znacząca dla pożądaných zmian w orientacji organizacji,
- istotna praca nie może być bez niej wykonana,
- jest wymagana dla wypełnienia wymagań prawnych,
- kluczowa dla planowania i monitorowania procesów,
- musi przepływać między ludźmi dla realizacji kluczowych procesów,
- przydatna w redukcji kosztów.

Rezultatem audytu informacyjnego może być „mapa informacji” (lub inna forma wizualnej reprezentacji), która powinna stanowić podstawę efektywnego projektowania, np. zawartości intranetu, formułowania korporacyjnej strategii informacyjnej lub też strategii zarządzania wiedzą. Taka mapa może znacząco przyczynić się do eliminacji informacji nieistotnej oraz do redukcji tzw. przeładowania informacyjnego (*information overload*) w

organizacji, lokalizacji luk w zasobach wiedzy, a także do „zestrojenia” i połączenia informacji z tymi pracownikami, którzy jej potrzebują jako tworzywa wiedzy.

7. Audyt wiedzy

Audyt wiedzy jest znacznie trudniejszy, gdyż wiąże się z oceną i szacowaniem niematerialnych i stąd trudno poddających się jednoznacznym kategoryzacji i standaryzacji aktywów organizacji określanych jako wiedza⁷.

W audycie wiedzy pytamy: Co wiemy? Pod jakimi postaciami występuje wiedza? Jak powstaje nowa wiedza? Jak wygląda proces komunikacji? Jak jest droga od pomysłu do wdrożenia? Które obszary/działania usprawnić, by zwiększyć skuteczność przepływu i powstawania nowej innowacyjnej wiedzy?

Tworzone w wyniku audytu wiedzy „mapy wiedzy” postrzega się jako narzędzie służące lokalizacji zasobów wiedzy. Są one nie tylko przewodnikiem po zapisanych w firmie rekordach wiedzy – kierują także do umiejętności i doświadczeń pracowników wskazując, w których projektach brali udział, do których organizacji i sieci profesjonalnych należą i co stanowi obszary ich specjalizacji oraz zainteresowań. „Mapy wiedzy” stanowią graficzne odwzorowanie wzajemnych zależności między istniejącymi w organizacji aktywami intelektualnymi, źródłami wiedzy i jej strukturami oraz zastosowaniami. „Mapy wiedzy” umożliwiają systematyzowanie nowych zasobów oraz powiązanie zadań z aktywami intelektualnymi, będącymi w dyspozycji organizacji. Narzędzia te zwiększają dostępność zasobów wiedzy dla wielu osób w dowolnym czasie i miejscu (TFPL, 2004; Kwieciński, 2004).

Lokalizowanie źródeł wiedzy w organizacji w ramach audytu wiedzy obejmuje zarówno identyfikację źródeł wiedzy jawnej, jak i tej bardziej dynamicznej - ukrytej.

Z punktu widzenia organizacji zainteresowanej zarządzaniem wiedzą niezbędne jest, aby organizacja wiedziała: jaką wiedzą dysponuje, jakiej wiedzy potrzebuje, gdzie się ona znajduje oraz jak mierzyć wiedzę – zmiany w jej zasobach.

Audyt wiedzy (zarządzania wiedzą) jest pozyskiwaniem informacji z różnych źródeł, w zaplanowany sposób i porównaniem tych informacji z oczekiwanymi rezultatami (by potwierdzić, że zarządzanie wiedzą funkcjonuje właściwie). Szczególnie ważne jest poszukiwanie obszarów do doskonalenia i najlepszych praktyk stosowanych przez organizację.

⁷ Wiedza staje się współcześnie genomem organizacji – tak jak zapis DNA decyduje o cechach, osobowości i możliwościach człowieka, tak też wiedza organizacji określa jej kształt w przyszłości (B.Mierzejewska, 2004).

Zidentyfikowaniu **wiedzy jawnej** może pomóc analiza:

- procesów, które mają miejsce w organizacji, w celu obserwacji i zdefiniowania decyzji i działań podejmowanych w zależności od zaistniałych warunków,
- procedur, zgodnie z którymi wykonywane są działania,
- zrealizowanych projektów, pozwalających przyjąć lub opracować techniki oraz metody gromadzenia informacji i doświadczeń,
- elementów własności intelektualnej, tworzących kapitał organizacyjny, typu: patenty, marka, znaki handlowe, prawa autorskie, licencje itp.,
- treści i przepływu dokumentów w formie tradycyjnej i elektronicznej, z których korzysta się w organizacji,

Próba odpowiedzi na pytanie jak zlokalizować ulotne zasoby organizacji: specjalistyczną wiedzę, kreatywność, doświadczenie, umiejętności itp. nie jest łatwa. Identyfikacji **wiedzy ukrytej** służyć może analiza:

- kultury organizacyjnej,
- dominujących w organizacji wartości, wizji, zwyczajów i wzorców postępowania,
- stosowanych metod zarządzania i wynikających z nich postaw i zachowań jednostek,
- relacji z klientami, dostawcami, konkurentami,
- wiedzy, umiejętności i doświadczeń,
- poszczególnych pracowników.

A. Kowalczyk i B. Nogalski (2007) dobitnie podkreślają, że audyt wiedzy, stworzony zgodnie ze strukturą koncepcji zarządzania wiedzą, musi dokonywać oceny na czterech poziomach:

- integracyjnym (odpowiada przywództwu i kształtowaniu kultury organizacyjnej),
- strukturalnym (odpowiada infrastrukturze i zastosowanej technologii informatycznej),
- megaprocesowym (odpowiada procesom wiedzy),
- narzędziowym (odpowiada warsztatowi narzędziowemu).

W arkuszu do prowadzenia audytu, zaproponowanym przez wymienionych autorów, wyznaczony został zespół kryteriów w każdym z czterech poziomów (zob. Kowalczyk i Nogalski, 2007, s. 146-154).

Za najbardziej przydatne źródła informacji w prowadzeniu audytu wiedzy uznaje się: rozmowy z zatrudnionymi i współpracującymi osobami,

- obserwacje działań oraz warunków otoczenia i środowiska pracy,
- dokumenty związane z prowadzoną działalnością (np. misja organizacji, jej polityka, cele, -
- strategie, plany, procedury, normy),

- elektroniczne źródła informacji (bazy danych, strony internetowe),
- zapisy firmowe (np. zapisy z kontroli, protokoły ze spotkań, raporty, itp.),
- podsumowania, analizy, wskaźniki działalności,
- informacje zwrotne od klientów i podwykonawców.

Pomimo, iż dotychczasowe metody audytu informacji i wiedzy uznawane są za wciąż niedoskonałe i nie dają pełnej odpowiedzi na pytanie, które obszary i działania wzmocnić, aby zwiększyć skuteczność zarządzania wiedzą, można wskazać wiele korzyści, które wnoszą do usprawnienia funkcjonowania nowoczesnych organizacji.

8. Korzyści prowadzenia audytu informacji i wiedzy w organizacjach

Znaczenie audytu informacji i wiedzy można postrzegać w następujących kategoriach:

- uświadamia wartość informacji i dzielenia się wiedzą,
- identyfikuje potrzeby informacyjne organizacji, jej różnych działów i specyficzne potrzeby jednostek,
- identyfikuje tworzoną informację i ocenia jej wartość dla organizacji,
- identyfikuje doświadczenie i zasoby wiedzy (zasoby intelektualne),
- identyfikuje luki informacyjne, i luki wiedzy,
- dokonuje przeglądu wykorzystania informacji zewnętrznej i proponuje efektywniejsze jej wykorzystanie,
- dokonuje przeglądu wykorzystania wewnętrznych źródeł informacji, ocenia ich wartość i możliwości „usprawnienia”,
- bada poziom istotności kanałów komunikacyjnych w działalności organizacji,
- wizualizuje (ang. *map*) przepływy informacji i bariery w jej przepływie,
- wspiera najbardziej właściwą lokalizację źródeł informacji i wiedzy w firmie,
- służy ocenie kosztów przetwarzania informacji i tworzenia nowej wiedzy,
- wspiera i uzasadnia zmiany organizacji pracy,
- prowadzi do redukcji kosztów,
- poszerza świadomość możliwości tworzenia nowej jakości informacji i wiedzy,
- daje szerszy „ogłęd” i ocenę efektywności korporacyjnej informacji i wiedzy.

8. Podsumowanie

Bardzo istotne dla powodzenia omawianych typów audytu jest wsparcie organizacyjne. Należą tu: poparcie i pomoc ze strony najwyższej kadry kierowniczej, zagwarantowany dostęp do ludzi i dokumentów (rzetelne źródła informacji), wsparcie ze

strony pracowników organizacji - ich wiedza, doświadczenie, osądy i gotowość uczestniczenia w audycie, odpowiednia kultura organizacyjna firmy, a także właściwy czas dla przeprowadzenia i zdolności personalne prowadzących audyt.

Zgodnie z tym, co naszkicowano wyżej, celem audytu jest odpowiedź na pytania: w jaki sposób jednostka organizacyjna korzysta z informacji i wiedzy, a w jaki sposób powinna z nich korzystać, by wypełnić swoją misję? Zatem rozważenie kluczowych celów organizacji jest sprawą pierwszoplanową! Dopiero w tym kontekście rozpatrywane mogą być konkretne problemy informacyjne – np. ocena dostępności, jakości i przydatności źródeł, sposobów docierania do informacji i wiedzy, niwelowanie różnorodnych barier informacyjnych. Z uwagi na skomplikowaną strukturę niektórych organizacji pilotażowe badania mogą być prowadzone w części organizacji, mogą dotyczyć wybranych procesów, grup pracowników.

Stosowanie audytu informacji i wiedzy w instytucjach intensywnie wykorzystujących wiedzę przyspiesza pokonywanie i wypełnianie luki wiedzy (*knowledge gap*) – czyli różnicy między tym „co organizacja wie, a tym co musi wiedzieć. Zbyt duża rozbieżność pomiędzy stanem wiedzy dostępnej i pożądaną może prowadzić do spadku motywacji zdobywania czy też uzupełniania wiedzy⁸.

Zapoznanie się z celami i etapami prowadzenia audytu pozwoli organizacjom odnieść maksimum korzyści ze stosowania tego narzędzia jako punktu startowego do nieustannego procesu oceny i uczenia się jak usprawniać zarządzanie informacją i wiedzą w zmieniającym się otoczeniu społeczno-gospodarczym. Należy pamiętać, że wynik audytu (jego istotę) stanowią wnioski wyprowadzone na podstawie interpretacji rezultatów, a także rekomendacje kierowane na ręce kadry kierowniczej - co należy robić, by organizacja efektywnie wykorzystywała zasoby informacji i wiedzy, zgodnie ze swoimi celami.

Mając do dyspozycji taką wiedzę nie trzeba chyba nikogo przekonywać, że opisane narzędzia i procesy są wielce potrzebne.

LITERATURA:

Buchanan S., Gibb F. (1998). The information audit: An integrated strategic approach. *International Journal of Information Management* Vol.18 (1), pp. 29-47

Burk C.F. Jr., and Horton F.W. Jr (1998). *InfoMap: a complete guide to discovering corporate information resources*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall

Fazlagić A.: *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*. Gniezno, Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska, 2006

⁸ Zob. koncepcja rozbieżności informacyjnej W.Flakiewicz (2002).

- Flakiewicz W. (2002) *Systemy informacyjne w zarządzaniu (uwarunkowania, technologie, rodzaje)*. Warszawa, Wydawnictwo C.H.Beck
- Guenther K. (2004). Conducting an information audit on your intranet. (Web site management). *Online* Sept.- Oct. Vol. 28 (5), p. 46-48
- Henczel S (2000) The information audit as a first step towards effective knowledge management: An opportunity for the special librarian. *Inspel* Vol.34 No.3/4, pp.210-226
- KIMNET (*Aslib Knowledge and Information Management Network*) [online] www.kimnet.org.uk/ [dostęp 23.01.2007]
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007) *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*. Warszawa, Difin
- Kwieciński M. (2004) Mapy wiedzy w koncepcji wywiadu gospodarczego. W: *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*. Red. nauk R.Borowiecki, M.Kwieciński. Kraków, Zakamycze, s. 383-395
- Materska K. (2007) *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*. Warszawa, Wydaw. SBP
- Mierzejewska B. (2004) Zarządzanie wiedzą to jedynie przejściowa moda w zarządzaniu? *E-mentor* luty, s. 37-39 (także wersja elektroniczna: <http://www.e-mentor.edu.pl>)
- Oleński Józef (2000) *Elementy ekonomiki informacji. Podstawy ekonomiczne informatyki gospodarczej*. Warszawa, Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych, Wydział Nauk Ekonomicznych. Uniwersytet Warszawski (Studia Informatyki Gospodarczej)
- Orna E.(1999) *Practical Information Policies*. (Edition 2). Aldershot: Gower
- Orna E. (2000) The human face in information auditing. *Managing Information* No.7(4), pp.40-42
- Orna E. (2004) *Information Strategy in Practice*. Aldershot: Gower
- Orna E. (2005) *Making Knowledge Visible. Communicating Knowledge through Information Products*. Aldershot: Gower
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002) *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna
- Staniewski M. (2008) *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa, VIZJA PRESS&IT
- Tiwana A. (2000) *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*. Prentice Hall, Upper Saddle River
- TFPL: *provider of knowledge management and information management services* [online] <http://www.tfpl.com> [dostęp 23.01.07]
- Wikipedia [online] <http://pl.wikipedia.org/wiki/> [dostęp 23.01.07]

Abstract

The article tries to recognize the concepts of information and knowledge audits – as a systematic research tools for assessing different information and knowledge resources and activities in organizations. These concepts are described in the context of knowledge management initiatives. The most popular models and their meaning are presented, especially in knowledge-based organizations.